

成長を後押しするガバナンス

社外取締役
座談会

挑戦なくして次の成長なし。
現状維持への危機感を経営に提言し、
企業価値の最大化に力を尽くす



社外取締役
監査等委員
指名・報酬委員会委員
佐橋 典一

社外取締役
監査等委員
指名・報酬委員会委員
菅沼 綾子

社外取締役
監査等委員
指名・報酬委員会委員長
前田 勝己

社外取締役
指名・報酬委員会委員
岡田 満

皆様のご経歴と社外取締役としての役割を教えてください。

岡田：私は大手非鉄金属メーカーに技術者として入社後、一貫してアルミニウム事業に携わってきました。研究職を皮切りに開発部門や品質管理、海外での工場立ち上げなどを経験する中で、事業部の法人化や統合を経て新しく設立された会社の初代社長を務めました。社長時代は自社の強みを伸ばし、新しい製品や技術の開発を通じて会社の収益力を高めることを意識して経営をしてきました。2023年に当社の社外取締役に就任し、経営トップの経験を活かして助言を行っています。

前田：監査法人時代に企業の上場や監査を担当しました。当社の社外取締役に就任したのは昨年度です。公認会計士として会計基準の整備やファイナンスの知見を活かしたM&A、財務戦略面から当社の飛躍に貢献できるよう心がけています。

菅沼：私は愛知県庁で教育や福祉分野に長く従事してきました。

当社が上場企業として株主からの支持を集めてさらに成長するためには、女性管理職の登用がますます求められるでしょう。私は昨年就任したばかりですので、今後は女性を含む社員の皆さんと積極的にディスカッションの場を設けて気づいた点を経営に提言していきます。環境行政にも携わってきたので、当社の信頼の礎である環境・法令順守のさらなる徹底についても貢献したいと考えています。

佐橋：20年以上名古屋市議会で活動してきました。2005年愛知万博の折には議長を務め、国内外の識者との交流を通じて見識を広めてまいりました。当社の社外取締役に就任以来、従業員による安全・コンプライアンスの遵守に一貫して取り組んでおり、創業者のDNAや価値観が社内に浸透していることと事業拡大に伴い強化されてきたガバナンス体制に感銘を受けています。

ダイセキの強みと、今後強化していく必要があると感じている点をお聞かせください。

前田：なんと言っても環境事業における実績と技術力、そして法令遵守を徹底する姿勢が当社の最大の強みです。主力のリサイクル事業の技術を最大の収益ドライバーに行政や顧客からの信頼が厚く、売上・利益の両面で堅調に伸びています。VISION2030で掲げた野心的な目標は既存事業の延長線上では決して達成できません。だからこそ現状に満足せず、外部環境の変化を先取りする姿勢が求められています。投資家の視点から見ても、今後の成長の軸がどこにあるのかが問われています。既存事業に加えて、次の成長を加速させるために、新たな技術をどう活かし、市場に向けた施策をどのように進めていくかが重要だと思います。技術と現場力という強みをベースに、未来に向けた投資と情報発信を両輪で進め、市場の期待に応えられる成長シナリオを示すことが、企業価値の向上につながります。

岡田：地域に密着した事業展開、そして各事業所が自律的に動ける点も大きな特長です。中でも、現場と経営陣、特に全国7カ所の事業所長と山本社長、伊藤副社長ら経営層が強い信頼関係を築けている点は他社にはない強みと言えます。事業所長を「一国一城の主」として任せる自律性は良い面ではありますが、その反面、事業所同士の横の連携は少し弱いのではないかと感じる部分もあります。私は四半期に1回開催されるVISION2030の進捗会議に出席しておりますが、現場と経営陣が共有しているモチベーションの高さが意欲的な目標の達成に向けた持続的成長を支えていることは間違いありません。



未来に向けた投資と情報発信を両輪で進め、
成長シナリオを示すことが企業価値の向上につながります

前田 勝己

一方でVISION2030の期限まではあと5年しかありません。現在の収益の柱の一つであるセメントリサイクルの需要減といった中長期のリスクも顕在化しています。当社は今ある事業の延長で収益を生み出す力は強いものの、顧客のニーズを把握して解決に導く力がまだまだ弱いと感じています。技術ありきのサービスだけに依存せず、顧客自身も気づいていない課題を先回りして見つけソリューションを開発・提供する、といった新しいビジネスモデルを確立して収益力を飛躍的に高めなければ、VISION2030の実現は不可能です。

菅沼：トランプ関税の影響に象徴される外部環境の変化に対応するには、既存事業の延長にとどまっていはいけません。製造業以外の取引先開拓をさらに進めたり、新規ビジネスを実現するためのM&Aも積極的に検討すべきです。

佐橋：創業者の理念である従業員と家族を大切にす文化が浸透しており、安全・コンプライアンスを重視する姿勢は強みだと感じます。安全や環境への意識が非常に高く、リスク管理体制もしっかりしています。当社はこれまで「石橋を叩いても渡らない」堅実さで成長をしてきました。しかし、今後の循環社会の変革期には「挑戦する企業」でなければ生き残ることはできません。「今がうまくいっているからこのままでよい」という空気が組織に生まれると、変化の兆しに気づけなくなります。挑戦なくして成長はありません。新しい事業への挑戦や、経営の意思決定のスピードを意識的に早めていく必要があると感じています。



現在の事業ポートフォリオや成功体験に安住せず、
現状維持に対する危機感を常に持つべきです

岡田 満

現状に甘んじることなく、強みをこの先も維持・発展させるためには どのような取り組みが必要とお考えでしょうか。

前田: 情報発信の強化が必要です。せっかくの技術力や取り組みが社外から見えづらく、価値が伝わっていない部分があります。日頃の株主・投資家の皆様との面談や、決算説明、統合報告書等の情報開示を通じて、「何が強みで、どこへ向かっているのか」をもっと分かりやすく説明すべきです。これだけの価値を持ちながら、何をやっている会社か分かりにくいのはもったいない。透明性のある発信体制が必要です。

菅沼: 私は目先の成長を追うことにとらわれすぎて、安全・コンプライアンスの順守や社員の健康管理がおろそかにならないよう注視しています。当社の価値創造を支える基盤の一つである信頼は、一度損なわれると回復することは非常に難しいです。トップラインだけを追い求め、成長ではなく膨張になってしまっては駄目だと思います。

岡田: 当社の事業継続の大前提となる安全については、その重要性を経営層に繰り返し伝えていきます。私は企業にとっての重要事項が浸透し、継続されるかの鍵は当事者意識の有無だと考えています。社員に漠然と意識させるのではなく、

要所で責任者を任命して当事者意識を持ってもらい、さらにヒューマンエラーを防ぐ仕組みの整備も進めていくことが重要です。

佐橋: 経営にスピードと柔軟性を持たせるには、経営陣に対して社外からも積極的に提言していく必要があります。それが私たち社外取締役の果たすべき役割であり責務だと思っています。

岡田: 現状に対する危機感を常に持つておくべきです。強みが確立されている企業ほど将来を見通す力が弱い傾向があり、既存事業が強い企業ほど変化に鈍感になりがちです。現在の事業ポートフォリオや成功体験に安住してしまうと、将来の市場や社会の変化に対応できなくなります。今後は顧客の課題を発見し、新技術・新製品の開発を通じて解決に導けるか、「変化と対応」が企業の将来性を左右します。これからのダイセキの成長をけん引する、課題解決能力を備えた人材を育成するためには、安全同様に当事者意識が醸成されるような機会を現場に提供することが重要です。

この一年、取締役会で重点的に議論されたテーマと、 今後議論を充実させるべきと考えるテーマについて教えてください。

前田: 健康や安全についてはかなりの時間をかけています。安全については事故や事故未済の案件も含め徹底的に共有・



目先の成長を追うことにとらわれすぎて、社員の健康や安全がおろそかにならないよう注視しています

菅沼 綾子

議論しています。報告にとどまらず、しっかりと議論して再発防止につながっているところは企業風土として感銘を受けています。

菅沼: 私も事故の報告がされる中で、安全面を確保していくためには、どうしていけばいいかという点に時間を割いていたことが印象に残っています。取締役会に出席する際には全国7カ所の所長が一堂に会し、私たち社外取締役に対して安全に対する取り組みや最新の状況について共有をしてくれました。どこでどのような課題があって、どう改善すればいいかといった具体的な議論をしてみました。

岡田: 私が就任してからの3年で取締役会の議案はずいぶん多岐にわたるようになりました。買収や土地の取得といった成長投資に関する議案についても、社外取締役の意見を取り入れていただけるような場づくりが進み、中長期の成長に対する取締役会の意識も変わってきました。今後は成長に向けた

資本配分の議論にさらに時間をかける必要を感じています。

佐橋: 変化に柔軟に対応できる組織であること。そして、それを支える人づくりと仕組みづくりが最重要です。今後の成長は「挑戦を恐れない文化」をどれだけ根づかせられるかにかかっています。失敗を恐れて縮まるのではなく、積極的にチャレンジする姿勢を組織全体で支えていくべきです。人材育成の面では「スピードと量」が課題です。次世代の経営幹部をいかに早く育成するか、現場主導での仕組み強化が必要です。

前田: 私は指名・報酬委員会の委員長としてサクセッションプランの策定に取り組んでいます。次のダイセキを担う中核人材は、現在、現場の権限を持っている事業所長です。昨年度は指名・報酬委員会で次世代の幹部体制の在り方などについて外部の意見を取り入れて勉強会を実施しているもののまだ道半ばです。中核人材の育成はスピードを重視して進めていく必要があると私も感じています。

岡田: 人材が今後の取締役会で議論すべきテーマの一つであることは間違いありません。次の成長を担う中核人材、特に部課長クラスの層を厚くしていくことが重要です。将来

最後に、今後ご自身の経験と知見を活かし、どのように取締役会の活性化と 中長期的な企業価値の向上に貢献されていくかをお聞かせください。

前田: 財務・ファイナンスの知見を活かし、資本効率やキャピタルアロケーションへの提言を続けていきます。業務効率化支援やIR体制のさらなる充実も、現場力の一層の向上につながると確信しています。M&Aや設備投資など手元資金の用途に対し、財務効率性や投資合理性を根拠とする、より明確な意思決定プロセスが今後、必要です。さらに経費精算・月次決算といった管理業務のIT化・効率化も支援していきたいと考えています。

菅沼: ダイバーシティの推進と、女性や障がいのある方もダイセキで働きたいと思える職場づくり、そしてメッセージ発信が重要になります。サーキュラーエコノミーの実現をけん引する企業になれるよう、新規技術の開発はもちろん、女性活躍の推進、「誰もが働きやすい会社」であることの重要性を引き続き提言していきます。

佐橋: ダイセキという企業ブランドを再定義し、社会からの認知度を高めていくことが今後の大きな挑戦です。ダイセキに対する理解と共感を広めて投資家・顧客・社員をはじめと



従業員と家族を大切にできる文化が浸透しており、
安全・コンプライアンスを重視する姿勢が当社の強みです
佐橋 典一

的に目指す事業ポートフォリオとあるべき人材ポートフォリオとの整合性を踏まえ、経営層と議論を重ねてサクセッションプランの実効性を高めていきます。

したステークホルダーに安心と成長への期待を届けるべく、ガバナンスのさらなる強化と外部への発信、そしてダイセキの企業価値に対する評価の改善に貢献していきたいと思っています。

岡田: 私は経営者時代に業績への危機感をバネに挑戦を重ねて次の一手を生み出してきました。現時点において当社は堅調な業績を維持していますが、今のうちから危機感を持つておくことが重要です。そして危機感の共有なくしてVISION2030の実現とその先の成長はありえません。「現状維持は後退」と捉えて、常に未来志向で経営判断をしていく。それを実行できる組織力が、ダイセキの企業価値を真に高めると信じています。自身の経験を踏まえ、社外取締役として時には耳が痛いことも率直に経営に提言し、ダイセキの中長期の企業価値向上に向けた議論を深めていきたいと考えています。